

С.В. ГАРМАШ, О.М. ПРОСКУРНЯ, М.В. МАСЛАК, І.В. ДОЛИНА, М.О. ПОПОВ
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається поняття інноваційних технологій в сфері управління персоналом сучасних організацій. Визначено основні фактори-каталізатори, що викликають необхідність впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом. Особлива увага приділяється інноваційним технологіям, затребуваним для різних сфер управління персоналом компанії, а також ресурсів і ризиків, без урахування яких отримання позитивних результатів від впровадження інноваційних технологій в управління персоналом буде складним. В статті проаналізовано основні методи управління персоналом, представлені в працях вітчизняних та закордонних вчених. Зазначено про необхідність пошуку інноваційних методів управління персоналом як стратегічним ресурсом підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання. Запропоновано ряд методів активізації творчості та пошуку інноваційних ідей серед персоналу з метою диверсифікації послуг підприємств індустрії гостинності та підвищення їх конкурентоспроможності. Зроблено висновки щодо необхідності переходу на нове бачення ролі працівників в діяльності сервісних організацій і пошуку методів активізації їх потенціалу. Сьогодні, як данина моді, поширюються терміни іноземного походження. Одним з них є коучинг. Коучинг стає модним, не існує його однозначного сприйняття в Україні. Багато людей вважать коучинг звичайним тренінгом або психотерапією, наставництвом. Коучинг – це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності. Як вид менеджменту, коучинг – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників на кожному організаційному рівні, що сприяє максимізації особистої продуктивності та ефективної діяльності всієї організації. В статті доведено, що в умовах ринку результативність господарчої діяльності організації залежить від здатності її персоналу адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Ступінь такої реакції залежить, перш за все, від певних людей, їхніх знань, досвіду, вмінь, мотивації, здатності вирішувати поточні проблеми. Якщо коучинг, як вид менеджменту – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників на кожному організаційному рівні, що сприяє максимізації особистої продуктивності та ефективної діяльності всієї організації, а НЛП - методологія ефективної комунікації, яка має практичне спрямування з швидким досягненням ефективних результатів, то слід зазначити, що застосування інноваційних технологій у менеджменті та управлінні персоналом є дієвим засобом розвитку як особистості, так і організації (підприємства) в цілому, а впровадження накопиченого досвіду на вітчизняних підприємствах є доцільним з точки зору ефективного розвитку в умовах швидкозмінного зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Ключові слова: управління персоналом, інноваційні технології, навчання і розвиток персоналу, мотивація персоналу.

С.В.ГАРМАШ, А.М.ПРОСКУРНЯ Н.В.МАСЛАК, И.В.ДОЛИНА, Н.А.ПОПОВ
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ И МЕНЕДЖМЕНТЕ ПЕРСОНАЛА
ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматривается понятие инновационных технологий в сфере управления персоналом современных организаций. Определены основные факторы-катализаторы, вызывают необходимость внедрения инновационных подходов в управлении персоналом. Особое внимание уделяется инновационным технологиям, востребованным для различных сфер управления персоналом компании, а также ресурсов и рисков, без учета которых получение положительных результатов от внедрения инновационных технологий в управление персоналом будет сложным. В статье проанализированы основные методы управления персоналом, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых. Отмечена необходимость поиска инновационных методов управления персоналом стратегическим ресурсом предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях хозяйствования. Предложен ряд методов активизации творчества и поиска инновационных идей среди персонала с целью диверсификации услуг предприятий индустрии гостеприимства и повышения их конкурентоспособности. Сделаны выводы о необходимости перехода на новое видение роли работников в деятельности сервизных организаций и поиска методов активизации их потенциала. Сегодня, как дань моде, распространяются сроки иностранного происхождения. Одним из них является коучинг. Коучинг становится модным, не существует его однозначного восприятия в Украине. Многие люди вважают коучинг обычным тренингом или психотерапией, наставничеством. Коучинг – это инструмент для оптимизации человеческого потенциала и эффективной деятельности. Как вид менеджмента, коучинг – это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников на каждом организационном уровне, способствует максимизации личной производительности и эффективной деятельности всей организации. В статье доказано, что в условиях рынка результативность хозяйственной деятельности организации зависит от способности ее персонала адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. Степень такой реакции зависит, прежде всего, от определенных людей, их знаний, опыта, умений, мотивации, способности решать текущие проблемы. Если коучинг, как вид менеджмента – это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников на каждом организационном уровне, способствует максимизации личной производительности и эффективной деятельности всей организации, а НЛП – методология эффективной коммуникации, которая имеет практическое направление с быстрым достижением эффективных результатов, то следует отметить, что применение инновационных технологий в менеджменте и управлении персоналом является действенным средством развития как личности, так и организации (предприятия) в целом, а внедрение накопленного опыта на отечественных предприятиях целесообразно с точки зрения эффективного развития в условиях быстро изменяющегося внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: управление персоналом, инновационные технологии, обучение и развитие персонала, мотивация персонала.

S.V. HARMASH, , O.M. PROSKURNYA, M.V. MASLAK, I.V. DOLINA, M.O. POPOV
INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ECONOMY AND PERSONNEL MANAGEMENT OF THE
TOURIST ENTERPRISE

The article deals with the concept of innovative technologies in the field of personnel management of modern organizations. The main factors-catalysts, which cause necessity of introduction of innovative approaches in personnel management are determined. Particular attention is paid to the innovative technologies demanded for various areas of company management, as well as resources and risks, without which it would be difficult to obtain positive results from the introduction of innovative technologies in human resources management. The article analyzes the basic methods of personnel management, presented in the works of domestic and foreign scientists. The necessity of search of innovative methods of personnel management as a strategic resource of enterprises of the hospitality industry in modern conditions of management is mentioned. A number of methods of activating creativity and finding innovative ideas among the personnel are offered for the purpose of diversification of services of companies of the hospitality

industry and increasing their competitiveness. Conclusions are made on the need to move to a new vision of the role of employees in the activities of service organizations and the search for methods to enhance their potential. Today, as a tribute to the fashion, the terms of foreign origin apply. One of them is coaching. Coaching is becoming fashionable, there is no unequivocal perception in Ukraine. Many people consider coaching to be the usual training or praxotherapy, mentoring. Coaching is a tool for optimizing human potential and effective activities. As a kind of management, coaching is a purposeful process of developing the potential of employees at each organizational level, which helps to maximize personal productivity and effective performance throughout the organization. It is proved in the article that in the market conditions the effectiveness of the organization's economic activity depends on the ability of its personnel to respond adequately to changes in the internal and external environment. The degree of such a reaction depends, above all, on certain people, their knowledge, experience, skills, motivation, ability to solve current problems. If coaching, as a type of management, is a purposeful process of developing the potential of employees at each organizational level, which contributes to maximizing personal productivity and effective performance throughout the organization, and NLP is an effective communication methodology that has a practical orientation with the rapid achievement of effective results, that the application of innovative technologies in management and personnel management is an effective means of development both of individuals and organizations (enterprises) in Ukraine and implementation experience in domestic enterprises is appropriate to the efficient development in a rapidly changing external and internal environment.

Key words: personnel management, innovative technologies, personnel training and development, motivation of personnel.

Вступ. Ефективна діяльність будь-якої організації вимагає вироблення напрямку її розвитку. Саме тому працівники відділу управління персоналом туристичних підприємств повинні вміти сформулювати поставлені цілі організації і знайти засоби їх досягнення та реалізації на кожному етапі. Це вимагатиме від них знання принципів планування і прийняття рішень, вирішення конфліктів і т.ін. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їхніх активних потреб. Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Управління людськими ресурсами в економічних системах розглядається як один з основних факторів забезпечення їх конкурентного розвитку. Все це досить характерно для сфери туристичного бізнесу.

За час становлення ринкової економіки було накопичено безліч підходів до управління персоналом. Однак, в епоху інноваційного розвитку (п'ятого технологічного укладу і поступового переходу до шостого), пріоритетними стають інноваційні технології управління персоналом компаній. В останні роки українські туристичні підприємства прагнуть широко впроваджувати інноваційні технології в процес управління персоналом. Однак, як показують статистичні дані, цей процес все ще не набрав необхідної динаміки, а, за даними на 2018 р. питома вага організацій, які здійснювали організаційні інновації (які включають також новаторські методи управління персоналом) в Україні склала лише 2,5%. В таких умовах виникає необхідність наукового і практичного пошуку шляхів інтенсифікації впровадження українськими туристичними підприємствами інноваційних технологій в управлінні персоналом.

Постановка задачі (проблеми). В епоху ринкових відносин та інтенсифікації розвитку підприємств індустрії гостинності, жорстку боротьбу витримують лише ті компанії, які можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування. В свою чергу якість обслуговування напряму залежить від наявності правильно-скерованого та професійно-підготовленого персоналу. Для сучасного управління підприємств індустрії гостинності стає надзвичайно актуальним

питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості. Управлінець повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей, і саме ці фактори в першу чергу повинні впливати на організацію роботи підлеглих [8].

Інноваційні технології управління персоналом формуються перш за все в рамках організаційно-управлінських (організаційних) інновацій. Як відзначають автори, для них характерні такі явища, як [23]:

- дійсно новий підхід до вирішення тієї чи іншої проблеми для конкретної організаційної системи;
- можливість задоволення організаційних і особистих потреб працівників, а також відповідність можливостям підприємства і персоналу;
- потенціал максимізації прибутку (вартості) компанії;
- сприяння досягненню основних організаційних цілей.

Інші дослідники вважають, що інновації в сфері управління персоналом відрізняються від інших інновацій тим, що [15]:

- здійснюються, як правило, з меншими одноразовими витратами;
- складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінки після нього;
- специфічні по відношенню до тієї організації, в якій вони створюються;
- процес впровадження ускладнюється психологічними факторами, що виражаються у феномені опору змін, яке проявляється відчутнішими, ніж при матеріальних інноваціях.

Наведений вище перелік необхідно доповнити наступними характерними властивостями інновацій, застосовуються у відношенні різних аспектів управління персоналом. Зокрема, на наш погляд, в управлінні персоналом туристичних підприємств доцільно використовувати можливості ефективного застосування практик нейролінгвістичного програмування. Це означає, що у роботі менеджера туристичного підприємства слід застосовувати не тільки психологічні прийоми, але і психотерапевтичні, зокрема метод нейролінгвістичного програмування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам управління персоналом організації присвячено велику кількість наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених. Значну увагу методології управління персоналом в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені: Бондар М.П., Волкова О.В., Колот А.М., Фатхутдінов Р.А. та інші. Незважаючи на те, що тема управління персоналом досліджена досить глибоко, існує цілий ряд сучасних аспектів цього напрямку, які поки що не знайшли ефективного вирішення. На наш погляд, зовсім недостатньо розглянуто особливості управління персоналу в сфері туристичної індустрії.

Проблема розвитку персоналу на підприємствах та в організаціях, ефективного управління персоналом в умовах сучасних вимог викликає інтерес з боку вітчизняних та закордонних вчених до вивчення цієї тематики. Особливості становлення системи розвитку персоналу, аналіз новітніх технік та технологій розвитку особистості, можливостей використання НПП-технологій знайшли своє відображення в наукових працях та книгах таких вчених та практиків як: Амеліна А.В., Булгакова А.К., Іванова Л.М., Бичев М.А., Перерва П.Г., Харрис Д., Марчук Л.С., Ковальов С.В., Гармаш С.В., Проняєва Л.І., Разумова Е., Косенко А.В., Черепанова І.С., Кобелева Т.О., Горін С.А., Ткачова Н.П., Кузнецова Т., Разметнова О.Г., Романчик Т.В., Уйтмор Д. та ін. Саме ця проблема управління людськими ресурсами, яка розроблялась багатьма закордонними вченими та практиками, потребує не тільки узагальнення накопиченого наукового досвіду, але й аналізу можливості застосування таких методів управління персоналом в умовах системної кризи, яка панує в економіці України; можливості адаптації дійових методик роботи з персоналом до умов українських реалій. Враховуючи зазначене, слід звернути увагу на можливості використання технологій НПП і коучингу у менеджменті та управлінні персоналом.

Мета роботи (дослідження) - це розробка методів формування відносини, які виникають в туристичній організації у зв'язку з реалізацією програми управління персоналом, можливістю застосування новітніх (інноваційних) технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом. До класичних методів відносять [8, 4]. :

- *адміністративні* (ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога»; вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування, накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління);

- *економічні* (базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»; за

їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників; це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії);

- *соціально-психологічні* (засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини; цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист).

Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів [30, 4]:

- *стиль участі* (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок);

- *стиль безпосереднього керівництва* (дати працівникам відповідь на 5 запитань Що? Де? Як? Чому? Коли?; працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена; як приклад, цей метод часто застосовується в організації роботи працівників клінінгових служб готельних підприємств);

- *стиль командної роботи* (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради; як приклад, застосовується при організації банкетів і подібних заходів в ресторанах) [30, 4].

Останнім часом значної популярності серед багатьох компаній індустрії гостинності, особливо в корпоративному секторі, набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал. Основу даного потенціалу складає не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів.

До сучасних методів пошуку інноваційних ідей серед персоналу можна віднести наступні [17, 4]:

- *«Альтер-его»* (вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини). Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.

- *«Сесія питань»* (мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки). Представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

- «Символ» (представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання). За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.

- «Виклик» (керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги). За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

- «Метод SCAMPER» (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Назва методу включає перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг.

- «Метод провокацій» (пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей). Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

- «Рефреймінг» (використовується для вирішення важливих бізнес-проблем). Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає

підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксуючи нові ідеї.

- «Метод інверсії» (пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання). За цим методом керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Цей метод дозволяє працівникам побачити те, чого б вони не помітили при прямому формулюванні проблеми.

Останнім часом значної популярності серед багатьох компаній туристичної індустрії, особливо в корпоративному секторі, набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований інноваційний потенціал. Основу даного потенціалу складає не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів. Дійсно, сьогодні, без сумніву, саме інновації є двигуном прогресу. На наш погляд, сфери застосування інноваційних технологій в сфері управління персоналом туристичних підприємств розподіляються досить нерівномірно. Проведене опитування компанією RC Studio показало, що процеси навчання, розвитку, пошуку та підбору персоналу є пріоритетними для бізнесу сьогодні (рис.1).

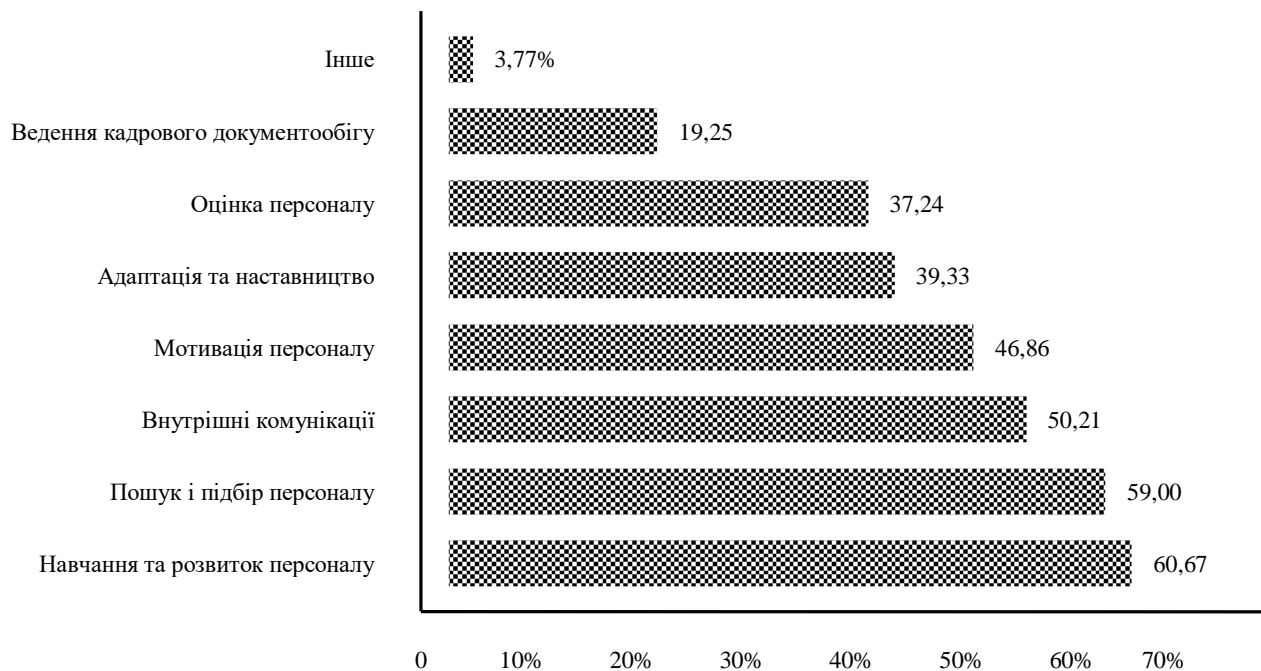


Рисунок 1 – Сфери управління персоналом, в яких використовуються інноваційні технології

Джерело: Побудовано авторами на основі [21]

Одним з напрямків забезпечення туристичних підприємств кваліфікованими кадрами є розробка і реалізація політики в галузі навчання та розвитку власного персоналу. В цьому випадку у керівників підприємств з'явиться можливість отримувати висококваліфікованих і творчих фахівців з числа своїх же співробітників, які будуть готові привнести нові підходи в бізнес-процеси підприємства. Для реалізації політики навчання і розвитку персоналу багато великих компаній створюють корпоративні університети, наукові центри, впроваджують систему наставництва, що дозволяє шляхом наступності професійних навичок розвивати у працівників необхідні компетенції [19].

Сьогодні, як данина моді, поширюються терміни іноземного походження. Одним з них є коучинг. Коучинг стає модним, не існує його однозначного сприйняття в Україні. Багато людей вважають коучинг звичайним тренінгом або психотерапією, наставництвом. Коучинг – це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності. В більш широкому тлумаченні, коучинг – це вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне та особисте зростання, підвищення персональної ефективності; він спрямований на допомогу в досягненні цілей і вирішенні різного роду проблем в будь-яких сферах людського життя: бізнесі, кар'єрі, освіті, міжособистісних стосунках [11, 13]. У роботі організації коучинг – це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як ефективній діяльності організації, так і професійному становленню і зростанню працівника у швидкоплинному середовищі. Ця методика призначена для розширення можливостей людини, яка усвідомила потребу в змінах і ставить перед собою завдання професійного та особистісного зростання; вона може бути спрямована на реалізацію планів у різних сферах життя. Всі методи, що існують у коучингу, спрямовані на зосередження уваги людини на цілеспрямованій дії і спонуканні виконати цю дію, отримавши від цього задоволення.

Як вид менеджменту, коучинг – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників на кожному організаційному рівні, що сприяє максимізації особистої продуктивності та ефективної діяльності всієї організації.

Характеристика сфер застосування коучингу на особистісному рівні допомагає людині:

- визначити цілі та оптимальні кроки їх досягнення;
- підвищувати самостійність і відповідальність;
- отримувати задоволення від своєї діяльності;
- вчитися знаходити нові шляхи ефективного співробітництва;
- швидко приймати потрібні рішення у складних ситуаціях;
- узгоджувати індивідуальні цілі з цілями організації;
- робити своє життя більш насиченим, відкривати нові можливості;
- більше заробляти і менше витратити.

Бізнес-коучинг дозволяє ефективно вирішувати наступні завдання на рівні організації:

- створювати згуртовані робочі колективи, проектні команди;
- виходити на нові ринки, зокрема – ринки нових продуктів та послуг;
- нематеріально мотивувати персонал;
- управляти змінами, управляти проектами на різних рівнях;
- формувати конкурентні переваги, належно позиціонувати компанію;
- ефективно навчати персонал.

Для досягнення поставлених цілей у коучингу використовуються науково обґрунтовані методи, техніки персонального зростання і практичний досвід; він є процесом самостійного розвитку [2].

Коучинг надає у розпорядження клієнта реальні методи і навички. Їх використання дозволяє в конкретній ситуації самостійно знаходити потрібні рішення, оптимальні для працівника та організації. Ця технологія адаптує організацію і особистість до високої конкуренції у зовнішньому та внутрішньому середовищах, коли на ефективність роботи всієї організації впливає не те, що вміє і знає персонал, а те, що він хоче робити і як це робити. Коучинг дозволяє отримати ініціативних і діяльних співробітників, які за своїм бажанням будуть викладатися на 100 % свого ресурсу [32].

За даними дослідження Manchester Inc., організації, що інвестують в коучинг для своїх топ-менеджерів, отримують прибуток в шість разів більший за попередній. Це пояснюється тим, що коучинг зосереджує людей на виконанні справ, які збільшують прибуток організації; він дає компанії-клієнту «капітал» самомотивації та відповідальності персоналу, а це максимізує продуктивність і ефективність організації, що також веде до збільшення прибутку.

Компанії, що замовили коучинг для своїх керівників, відзначили наступні покращення:

- підвищення продуктивності на 53 % (на думку керівників);
- підвищення якості продукції послуг на 48 %;
- зміцнення організації на 48 %;
- зниження скарг споживачів на 34 %;
- збільшення підсумкової прибутковості на 22 %.

Керівники відзначили покращення в наступних сферах:

- робочі відносини з безпосередніми підлеглими (77 %);
- робочі відносини з безпосередніми супервайзерами (71 %);
- командна робота (67 %);
- задоволеність роботою (61 %);
- зниження конфліктних ситуацій (52 %);
- прихильність компанії (44 %);
- робота з клієнтами (37 %).

Сучасними коучерами пропонується багатий вибір учбових програм, націлених на практичне засвоєння технік НЛП та коучингу. Ці програми призначені як для молодих спеціалістів, які прагнуть

стати керівниками середньої та вищої ланки, які безпосередньо організують роботу підрозділів підприємства, так і для керівників підприємств, які бажають оволодіти НЛП і коучинговими знаннями, вміннями, навичками у якості стилу управління. Ці курси організуються не тільки спеціалістами з країн СНД, а й українськими спеціалістами в області менеджменту та новітніх технологій управління персоналом (Харківський Центр НЛП-технологій). Вони стануть у нагоді консультантам-експертам або спеціалістам високого професіонального класу, які мають намір працювати консультантами в різних областях: менеджменті, економіці, фінансах, юриспруденції, ІТ-технологіях, управлінні персоналом та ін., а також для внутрішніх організаційних тренерів та менеджерів з персоналу, які бажають застосовувати техніки і технології нейролінгвістичного програмування, коучингу у роботі з клієнтами та власним персоналом. Цінність цих програм – направленість на практичне засвоєння технік НЛП і коучингу; вирішення однієї з реальних задач підприємства.

Висновки та рекомендації подальших досліджень. Різноманітність методів управління персоналом та активізації їх інноваційного потенціалу з одного боку дає значні результати, а з іншого створює ряд нових управлінських проблем, через те, що не дають стандартних схем дій в різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. Висококваліфікований управлінець повинен вміти обирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які будуть найбільш продуктивними в певному середовищі і для конкретних працівників. Окрім цього, кінцевий результат в значній мірі залежить від того, наскільки менеджер зумів розпізнати явні та приховані здібності своїх працівників і дав можливість кожному з них приймати участь в інноваційній діяльності. Отже, сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Саме розвиток креативності та інноваційного мислення персоналу сучасних підприємств індустрії гостинності може стати їх ключовою компетенцією та фактором виживання у конкурентній боротьбі.

В умовах ринку результативність господарчої діяльності організації залежить від здатності її персоналу адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Ступінь такої реакції залежить, перш за все, від певних людей, їхніх знань, досвіду, вмінь, мотивації, здатності вирішувати поточні проблеми. Якщо коучинг, як вид менеджменту – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників на кожному організаційному рівні, що сприяє максимізації особистої продуктивності та ефективної діяльності всієї організації, а НЛП – методологія ефективної комунікації, яка має практичне спрямування з швидким досягненням ефективних результатів, то слід зазначити, що застосування

інноваційних технологій у менеджменті та управлінні персоналом є дієвим засобом розвитку як особистості, так і організації (підприємства) в цілому, а впровадження накопиченого досвіду на вітчизняних підприємствах є доцільним з точки зору ефективного розвитку в умовах швидкозмінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список літератури

1. Гармаш С. В. Застосування новітніх технологій в управлінні персоналом організації // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", – 2011. – № 26. – С. 135-140.
2. Харрис, Д. Коучинг. Личностный рост и успех. – С-Пб. : Речь, 2003.
3. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 121-127.
4. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності // Ефективна економіка. – 2013. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_60.
5. Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 46-52.
6. Марчук Л.С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 95-101.
7. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 4. – С. 11-19.
8. Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statit_ukr/bulgakova.htm.
9. Перерва П.Г., Кравчук А.В. Ефективність як економічна категорія // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 137-143.
10. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С.51-55.
11. Гармаш С.В. Виявлення тенденцій і можливостей ефективного використання інноваційних технологій в менеджменті та управлінні персоналом на сучасному підприємстві // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", – 2012. – № 14 (920), т. 2. – С. 43-49.
12. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
13. Гармаш С.В. Інновації у кадровому менеджменті // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", – 2012. – № 25 (931), т. 2. – С. 146-150.
14. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Х.: НТУ „ХПІ”. – 2018. – № 37(1313). – С. 27-32.
15. Иванова Л.Н., Бичеев М.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учеб. пособие / РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 183 с.
16. Перерва П.Г., Косенко А.В., Кобелева Т.О., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій

- промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 121-126.
17. Кузнецова Т. Креативное вооружение [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/.tatti_ukr/bulgakova.htm.
 18. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 26-30.
 19. Проняева Людмила Ивановна, Амелина Анастасия Владимировна Современные инновационные технологии в управлении персоналом // *Вестник государственного и муниципального управления*. 2016. №4.– с.89-95.
 20. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 70-74.
 21. Разумова Е. Инновации в HR. Аналитическая статья по результатам исследования. – URL: <http://hrmedia.ru/innovatsii-v-hr-analiticheskaya-statya-po-rezultatam-issledovaniya>
 22. Перерва П.Г., Косенко А.В., Маслак М.В., Матросова В.О., Долина І.В. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.
 23. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям (Руководство Осло). Совместная публикация ОЭСР и Евростата / Росстат. URL: http://www.gks.ru/free_doc/38 Вестник РМАТ № 1 • 2017 new_site/business/nauka/oslo.rar (дата обращения: 12.11.2016)
 24. Романчик Т.В. Деякі аспекти економічної безпеки промислових підприємств // Тези доп. 24-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я" (MicroCAD-2016), 18-20 травня 2016 р. / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – С. 283.
 25. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov - Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.
 26. Романчик Т.В. Аналіз стану інноваційної активності економіки України / Т.В. Романчик // *Бізнес-інформ.* – 2014. – №5. – С. 111-115.
 27. Перерва П.Г.; Косенко О.П., Ткачова Н.П.; Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 36-40.
 28. Старосігін А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
 29. Перерва П.Г., Косенко А.В., Маслак М.В., Матросова В.О., Долина І.В. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політики на підприємствах туристичної індустрії // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.
 30. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>.
 31. Pererva P.G., Kobielieva T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 48 (1220). – С.41-44.
 32. Уитмор, Д. Новый стиль менеджмента и управления персоналом. - М.: Финансы и статистика, 2001.

References (transliterated)

1. Harmash S. V. Zastosuvannya novitnikh tekhnolohiy v upravlinni personalom orhanizatsiyi [Application of the latest technologies in the management of personnel of the organization] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KHPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohras i efektyvnist' vyrobnytstva.* – Kharkiv : NTU "KHPI". – 2011. – № 26. – S. 135-140.
2. Kharrrys, D. Kouchynh. Lychnostnyy rost y uspekhn [Coaching. Personal growth and success]. - S-Pb. : Rech', 2003.
3. Kobelyeva T.O. Orhanizatsiyna struktura komplayens na promyslovomu pidpryyemstvi [Organizational Structure Compliance at the Industrial Enterprise] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 47 (1323). – S. 121-127.
4. Rozmetova O. H. Innovatsiyni metody upravlinnya personalom yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv industriyi hostynnosti [Innovative methods of personnel management as a factor of increasing the competitiveness of hospitality industry enterprises] // *Efektivna ekonomika [Effective economy]*. - 2013. - № 3. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_60.
5. Kobelyeva T.O. Rozrobka rekomendatsiy po formuvannu intehral'noho pokaznyka komplayens-bezpeky promysloвого pidpryyemstva [Development of recommendations for the formation of an integral index of compliance of safety of an industrial enterprise] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 48 (1324). – S. 46-52.
6. Marchuk L.S. Metodyky rozrakhunku intelektualnoho potentsialu pidpryyemstva [Methods of calculating the intellectual potential of an enterprise] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 20 (1296). – S. 95-101.
7. Pererva P.G., Hliznuta M.Y. Benchmarkinh yak metod otsynuvannya intelektual'noho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy.* - 2015. - № 4. - S. 11-19.
8. Bulhakova A.K. Suchasni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh hotel'noho hospodarstva [Modern methods of personnel management at the enterprises of the hotel economy]. - Rezhym dostupu: http://tourlib.net/statyi_ukr/bulgakova.htm.
9. Pererva P.G., Kravchuk A.V. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – S. 137-143.
10. Harmash S.V. Vyyavlennya tendentsiy i mozhlyvostey efektyvnoho vykorystannya innovatsiynikh tekhnolohiy v menedzhmenti ta upravlinni personalom na suchasnomu pidpryyemstvi [Detection of trends and opportunities for the effective use of innovative technologies in management and personnel management at a modern enterprise] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KHPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohras i efektyvnist' vyrobnytstva.* – Kharkiv : NTU "KHPI". – 2012. – № 14 (920), t. 2. – S. 43-49.
11. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investytsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – № 45 (1266). – S.51-55.
12. Harmash S.V. Innovatsiyni u kadrovomu menedzhmenti [Innovations in personnel management] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KHPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohras ta efektyvnist' vyrobnytstva.* – Kharkiv : NTU "KHPI". – 2012. – № 25 (931), t. 2. – S. 146-150.
13. Pererva P.G., Marchuk L.S. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
14. Yvanova L.N., Bycheev M.A. Ynnovatsyonnyy menedzhment v upravleniyi personalom: ucheb. posobyе [Innovative management in personnel management: studies. allowance] / RANKhyHS, Syb. yn-t upr. Novosybyrsk: Yzd-vo SybAHS, 2015. 183 s.
15. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk Natsionalnoho*

- tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky). – Kharkiv : NTU „KhPI”. – 2018. – № 37(1313). – S. 24-27-32.
16. Kuznetsova T. Kreatyvnoe vooruzhenie [Creative weapons] - Rezhym dostupu: http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/.tatti_ukr/bulgakova.htm.
 17. Pererva P.G., Kosenko A.V., Kobyelyeva, T.O., Maslak M.V. Systemnyy pidkhd do doslidzhennya tsinovoykh, marketynhovykh, investytsiynykh ta innovatsiynykh kharakterystyk transferu tekhnolohiy promyslovyi produkti [System approach to the study of price, marketing, investment and innovation characteristics of technology transfer of industrial products] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 19 (1295). – S. 121-126.
 18. Pronyayeva Lyudmyla Yvanovna, Amelyna Anastasya Vladymyrovna Sovremennyye ynnovatsyonnyye tekhnolohyy v upravlenyy personalom [Modern innovative technologies in personnel management] // *Vestnyk hosudarstvennoho y munitsypal'noho upravlenyya*. 2016. №4.– s.89-95.
 19. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produkti na zasadakh zhyttyevoho tsyклу tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – S. 26-30.
 20. Razumova E. Ynnovatsyy v HR. Analytycheskaya stat'ya po rezul'tatam yssledovanyia [Innovations in HR. Analytical article on the results of the study]. - URL: <http://hrmedia.ru/innovatsii-v-hr-analiticheskaya-statya-po-rezultatam-issledovaniya>
 21. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produkti yak skladova marketynhovoyi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *V Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – S. 70-74.
 22. Rekomendatsyy po sboru y analyzu dannykh po ynnovatsyyam (Rukovodstvo Oslo). Sovmestnaya publikatsyya OESR y Evrostata [Recommendations for the collection and analysis of data on innovations (Oslo Manual). Joint publication of the OECD and Eurostat] / Rosstat. URL: http://www.gks.ru/free_doc/38/Vestnyk_RMA_t_№_1_2017_new_site/business/nauka/oslo.rar (data obrashchenyya: 12.11.2016)
 23. Pererva P.G., Kosenko A.V., Maslak M.V., Matrosova V.O., Dolyna I.V. Rozvytok orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya rozvytkom industriyi turyzmu ta hostynnosti [Development of organizational and economic mechanism for managing the development of the tourism industry and hospitality] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 48 (1324). – S. 121-127.
 24. Romanchyk T.V. Deyaki aspekty ekonomichnoyi bezpeky promyslovykh pidpryyemstv [Some aspects of economic safety of industrial enterprises] // *Tezy dop. 24-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Informatsiyni tekhnolohiyi : nauka, tekhnika, tekhnolohiya, osvita, zdorovya" (MicroCAD-2016)*, 18-20 travnya 2016 r. / red. YE. I. Sokol. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2016. – S. 283.
 25. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobieliya T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov - Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.
 26. Romanchyk T.V. Analiz stanu innovatsiynoyi aktyvnosti ekonomiky Ukrainy [Analysis of the state of innovation activity of the Ukrainian economy] / T.V. Romanchyk // *Biznes-inform.* – 2014. – №5. – S. 111-115.
 27. Pererva P.G.; Kosenko O.P., Tkachova N.P.; Tkachov M.M. Formuvannya konkurentnoho, intelektualnoho i marketynhovoho potentsialu innovatsiynoho pidpryyemnytstva [Formation of Competitive, Intellectual and Marketing Potential of Innovative Entrepreneurship] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2018. – № 20 (1296). – S. 36-40.
 28. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraiyinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. – K.: Znannya, 2009. – 1070 s.
 29. Pererva P.G., Kosenko A.V., Maslak M.V., Matrosova V.O., Dolyna I.V. Formuvannya upravlinskoyi, marketynhovoyi ta innovatsiynoyi polityky na pidpryyemstvakh turystrychnoyi industriyi [Formation of management, marketing and innovation policy at enterprises of the tourism industry] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2018. – № 47 (1323). – S. 114-120.
 30. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>.
 31. Pererva P.G., Kobieliya T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring [The formation of an anti-crisis program of industrial enterprises based on innovative monitoring] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2016. – № 48 (1220). – S.41-44.
 32. Uytmor, D. Novyy styl' menezhmenta y upravlenyya personalom [New style of management and personnel management]. - M. : Fynansy y statystyka, 2001.

Надійшло (received) 20.05.2019

Відомості про авторів/ Сведения об авторах/ About the Authors

Гармаш Сергій Володимирович (Гармаш Сергей Владимирович, Garmash Sergey Vladimirovich) Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID:0000-0002-5471-379X; e-mail: sv_garmash@ukr.net

Проскурня Олена Михайлівна (Проскурня Елена Михайловна, Proskurnia Olena Michaylovna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8367-0442>; тел. (067)863-10-08, e-mail: proskurniaolena@gmail.com

Маслак Марія Володимирівна (Маслак Мария Владимировна, Maslak Maria Vladimirovna) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; тел.: (057) 707-68-56; e-mail mariya.maslak2016@gmail.com

Долина Ірина Володимирівна (Долина Ирина Владимировна, Dolyna Iryna Vladimirovna) - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>, e-mail: dolyna_i@bigmir.net

Попов Микола Олексійович (Попов Николай Алексеевич, Popov Nikolay Alekseevich) Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-0925-5224; e-mail: popovnikolaj1987@gmail.com